

LIDERAZGO EMPRESARIAL EN LA COMUNIDAD INTERNACIONAL

APPLE INC.

**LUIS FELIPE OSPINA LONDOÑO
LAURA MARCELA VELÁSQUEZ HURTADO**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PEREIRA
2013**

Contenido

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
2. JUSTIFICACION	5
3. OBJETIVOS.....	6
3.1 OBJETIVO GENERAL	6
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
4. MARCO REFERENCIAL.....	7
4.1 MARCO TEÓRICO	7
4.2 MARCO CONCEPTUAL	9
5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	13
6. RECURSOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTO	14
7. HALLAZGOS.....	15
7.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES QUE DEFINEN A <i>APPLE INC.</i> COMO EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO GLOBAL	15
7.2 VENTAJAS COMPETITIVAS QUE POSEE LA COMPAÑÍA <i>APPLE INC.</i> FRENTE A LA COMPETENCIA.....	17
7.3 PRINCIPALES ACTIVIDADES EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING QUE MANEJA LA COMPAÑÍA <i>APPLE INC.</i> DESDE EL AÑO 2000 A LA FECHA.....	18
8. CONCLUSIONES	24
9. BIBLIOGRAFÍA.....	25

LIDERAZGO EMPRESARIAL EN LA COMUNIDAD INTERNACIONAL

APPLE INC

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

APPLE INC Fundada 1 de abril de 1976 es una empresa multinacional estadounidense con sede en Cupertino, California, que diseña y produce equipos electrónicos y software. Entre los productos de hardware más conocidos de la empresa se cuenta con equipos *Macintosh*, el *iPod*, el *iPhone* y el *iPad*.

Las acciones en conjunto de *Apple Inc.* valen USD 574.637 millones, siendo así la más grande del mundo.¹

La empresa opera más de 370 tiendas propias en nueve países, miles de distribuidores (destacándose los distribuidores Premium o *Apple Premium Resellers*) y una tienda en línea (disponible en varios países) donde se venden sus productos y se presta asistencia técnica.²

Además una empresa destacada por su liderazgo en el mercado global y regido bajo un componente diferencial como es la innovación en sus productos, operaciones, servicios y demás actividades transversales a su misión operativa y que actualmente se ve enfrentada a una fuerte competencia que amenaza su posicionamiento en el mercado.

Esta situación de competitividad entre empresas del mismo sector, de no llevar a cabo un plan estratégico para darle frente a dicha eventualidad posiblemente genere una pérdida de su mercado actual y potencial, debido a que las empresas del sector tecnológico compiten con productos que tienen características similares a los productos propios de *Apple Inc.* Pero comercializados a un menor costo de venta, como también al plagio en las estrategias de marketing.

¹ Estadísticas Clave, *Apple Inc.* (AAPL), 2013. {En línea}. Disponible en: <http://es.finance.yahoo.com/q/ks?s=AAPL>

² *Apple's 2012 Annual Report: More Employees, More Office Space, More Sales*, 2012. {En línea}. Disponible en: [Macrumors.com](http://www.apple.com/pressroom/docs/20120607_AnnualReport)

Este tipo de competencia probablemente influya negativamente en el desempeño de la compañía con casos puntuales como disminución en las ventas y rentabilidad de sus productos y el privilegiado posicionamiento en el mercado, pérdida de la diferenciación y fidelización del mercado, devaluación de las acciones y un posible descenso de la posición de líderes que el mercado ha otorgado para pasar a ser parte del grupo de los competidores.

Es por esto, que la empresa debería procurar por establecer dentro de su plan estratégico, conservar la posición de líder en el mercado tanto en ventas como en fidelización de sus clientes por su componente diferencial innovador.

2. JUSTIFICACION

Esta investigación se realiza con el fin de determinar cuáles son los factores que han mantenido a la empresa *Apple Inc.* como líder en el mercado de la tecnología.

Apple se ha destacado por sus componentes diferenciadores, pero en este momento se está viendo afectada por una fuerte competencia que amenaza su posicionamiento en el mercado, teniendo en cuenta las condiciones actuales, la alta competitividad que se ha generado en el sector, las exigencias y necesidades de los clientes es necesario que la empresa implemente un plan estratégico que los sostenga como líderes.

El tipo de investigación que se implementara es una revisión documental, que permite conocer cuáles han sido sus técnicas para ser líderes en el sector de la tecnología y que deberían implementar o reforzar para no perder su estatus de líder.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las cualidades que permiten a la compañía *Apple Inc.* mantenerse como empresa líder en el mercado global.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las características principales que definen a la compañía *Apple Inc.* como empresa líder en el mercado global.
- Identificar las actividades principales en las estrategias de marketing que maneja la compañía *Apple Inc.* desde el año 2000 a la fecha.
- Definir las ventajas competitivas que posee la compañía *Apple Inc.* frente a la competencia.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

Para efectos de la presente investigación se analizaron algunos conceptos de autores que plantean ideas acerca de las estrategias y ventajas competitivas en los negocios internacionales.

El autor Michael E. Porter en su libro *ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA (LÍDERES DEL MANAGEMENT)*. Plantea las siguientes teorías:

“La innovación se ha convertido en el desafío definitorio de la competitividad global. Para gestionarla bien, las empresas deben aprovechar el poder de la ubicación en el terreno de la creación y comercialización de nuevas ideas.”³

“El punto de partida para comprender la competencia internacional es la observación de que su modelo difiere grandemente de unos sectores a otros. En uno de los extremos del espectro se sitúan los sectores a los que yo denomino multinacionales, para lo que la competencia en cada país (o pequeño grupo de países) es esencialmente independiente de la competencia en otros países. Un sector multinacional es aquel que está presente en muchos países (por ejemplo encontramos un sector de banca de consumo en Sri Lanka, otra en Francia y otro EEUU), pero la competencia se desarrolla en base a cada país. En un sector multinacional una empresa multinacional puede gozar de una ventaja competitiva gracias a una transferencia puntual de *know-how* desde la sede central a los distintos países extranjeros sin embargo, la empresa modifica y adapta sus activos intangibles para su empleo en cada país y el resultado queda determinado por las condiciones de cada país. De ese modo, las ventajas competitivas de la empresa son en su mayor parte específicas de cada país. El sector internacional se convierte en un conjunto de sectores esencialmente nacionales- de ahí el término <multinacional>. Entre los sectores en los que la competencia ha presentado tradicionalmente estos rasgos incluyen: la ventaja minorista, los productos de consumo envasados, la distribución, los seguros el sector financiación al consumo y el de productos químicos cáusticos.”⁴

“ESTRATEGIA GLOBAL Y VENTAJA COMPETITIVA

La importancia de la teoría del comercio para el estudio de la competencia internacional será útil detenerse un rato y analizar su relación con el marco que he presentado para el concepto de ventaja competitiva. ¿Existe alguna diferencia? Tradicionalmente el concepto de ventaja comparativa es que las

³PORTER, Michael E. *Estrategia y ventaja competitiva (Líderes del Management)*. Ediciones 2006. España. Deusto Editores 2006 P. 7

⁴PORTER, Michael E. *Estrategia y ventaja competitiva (Líderes del Management)*. Ediciones 2006. España. Deusto Editores 2006 P. 36

diferencias en el costo o la calidad de los factores en los distintos países hacen que la fabricación de productos se realicen en países con ventaja competitiva que luego exportan a todas partes del mundo, para los que opinan así la ventaja competitiva surge en la ubicación donde la empresa realiza las actividades. Está claro que la ubicación de las actividades es una fuente de potenciales ventajas competitivas para una empresa global. El competidor global puede ubicar sus actividades en cualquier lugar que le proporcione ventajas comparativas, desgajando de su sede o país de origen la ventaja comparativa. “⁵

“La empresa puede poseer dos tipos de ventaja competitiva: una por costos relativamente más bajos, otra por diferenciación- su capacidad para realizar las actividades de su cadena de valor a un costo menor que sus competidores o de un modo original diferente al de ellos. El valor último que crea una empresa es el importe que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona, lo que incluye el producto físico en sí y los servicios o ventajas auxiliares. El beneficio surge cuando el valor creado mediante la realización de las actividades es superior al costo total que conlleva realizarlas. La ventaja competitiva es función de la capacidad de proporcionar al comprador un valor similar al que le proporciona los competidores pero realizando las actividades de modo eficaz (costo menor), o de la capacidad de realizar las actividades a un costo similar pero de una forma original que genera más valor para el comprador que el que le proporcionan los competidores y, por lo tanto, permite un precio superior (diferenciación)” ⁶

Por otro lado el autor Humberto serna en su libro Gerencia Estrategia tiene en cuenta la teoría del autor Michael Porter Estrategias genéricas que están basadas en los siguientes puntos.

Las estrategias genéricas según Porter son fundamentalmente dos liderazgos, en costos y diferenciación.

EL liderazgo En Costos: requiere un conocimiento profundo de los procesos que integran la cadena de valor del negocio y una estrategia consistente y rigurosa de productividad, que asegure una muy buena calidad del producto o servicio al menor costo posible.

Las curvas de aprendizaje y las identificaciones de los impulsores de valor deber ser la oportunidad para la disminución de costos con calidad

Diferenciación: requiere la incorporación en el producto o servicio de características tangibles o intangibles que el cliente perciba como

⁵ PORTER, Michael E. Estrategia y ventaja competitiva (Líderes del *Mangement*). Ediciones 2006. España. Deusto Editores 2006 P. 60

⁶ PORTER, Michael E. Estrategia y ventaja competitiva (Líderes del *Mangement*). Ediciones 2006. España. Deusto Editores 2006 P. 40

diferentes y que justifiquen un mayor precio por el valor que generan. La diferenciación puede ocurrir en los procesos que integran la cadena de valor o en los atributos complementarios que los hagan diferentes.

El enfoque de alta segmentación o diferenciación: consiste en responder a las necesidades y expectativas de un segmento o subsegmentos claramente diferenciados. La microsegmentación permitirá llegar a la oferta de productos y servicios altamente diferenciados y focalizados. Conocer las necesidades y expectativas de cada uno de esos macrosegmentos es una condición necesaria en esta estrategia de mercados.

LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS

VENTAJA ESTRATÉGICA⁷

OBJETIVO ESTRATEGICO		EXCLUSIVIDAD PERSIVIDA POR EL CLIENTE	POSICION DE COSTO BAJO
	TODO UN SECTOR INDUSTRIAL	DIFERENCIACION	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
	SEGMENTO PARTICULAR	ENFOQUE O ALTA SEMENTACION	

4.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación algunos conceptos relacionados con el tema de estudio.

VENTAJA COMPETITIVA

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia; por ejemplo la ventaja de *Nike* gira alrededor de la superioridad en el diseño de su producto,

⁷ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Séptima edición. Santafé de Bogota.3R Editores, 1997. capítulo I (pág. 22)

el cual combina lo último de la tecnología y el estilo de sus zapatos tenis.

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia⁸

ACUERDOS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA:

Son los intentos de los países por negociar y cerrar acuerdos de integración que mejoran el proyecto de internacionalizar las empresas domésticas, influyendo en los procesos de globalización.

a través del estímulo que puedan generar esas preferencias a la inversión nacional o extranjera en sectores no tradicionales.

COMERCIO:

Se refiere, a la actividad socio-económica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación.

COMPETITIVIDAD:

se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad, o sea, la optimización de la satisfacción o el precio fijados algunos factores.

COMPETENCIA:

Puede referirse a Acción y efecto de competer. Idoneidad o incumbencia para encargarse de algo.

DESARROLLO ECONÓMICO: se puede definir como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

DESARROLLO EMPRESARIAL: Proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa

⁸ Posicionamiento en el Mercado, 2013. {En línea}. {Consultado 16 de Julio 2013} Disponible en: <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>

GLOBALIZACIÓN: es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

IMPORTACIONES: El término importación deriva del significado conceptual de introducir bienes y servicios en el puerto de un país. El comprador de dichos bienes y servicios se conoce como "importador", que tiene su sede en el país de importación, mientras que el vendedor con base en el extranjero se conoce como "exportador".

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS:

Es una herramienta indispensable para el ejercicio del marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

MERCADOS INTERNACIONALES: es "un enfoque sistemático y objetivo asumido en el desarrollo y adquisición de información internacional para el proceso de toma de decisiones de la administración de marketing".

PRODUCTIVIDAD: es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

PRECIO: Es el resultado de la negociación entre las partes demandante y oferente, para intercambiar bienes y servicios.

PROMOCIÓN: Con esta se pretende, captar en forma temporal la atención de los clientes consumidores por medio, bien sea de precios, productos o servicios, para dar a conocer al mercado un producto que ingresa al mercado, reducción de inventarios, cumplir cuotas de ventas, etc.⁹

⁹ Glosario relacionado con los negocios internacionales 2013. {En línea}. {Consultado 16 de junio 2013} Disponible en: <http://negociosinternallupc.blogspot.com/2012/10/glosario-relacionado-con-los-negocios.html>

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

Práctica comercial consistente en dar cierta originalidad a los productos de una sociedad con respecto a los producidos por las competidoras¹⁰

ESTRATEGIA: “Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin”.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones internacionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.¹¹

¹⁰ Caixabank. S.A. Diccionario de términos económicos y financieros 2013 (en línea) disponible http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/D_es.html#DIFERENCIACION-DE-PRODUCTOS

¹¹Planeación Estratégicas, Julio Carreto, 2013. {En línea}. Disponible en <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>

5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se va a realizar es la técnica de revisión documental, con el fin de analizar, investigar, consultar y explorar en todo tipo de referencias bibliográficas calificadas y pertinentes con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación.

6. RECURSOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTO

Recursos Humano	\$/Hr.	Nro. Hr.	TOTAL	FUENTE QUE FINANCIA
Investigador	\$ 10,000	72	\$ 720,000	Recursos propios
Director	\$ 20,000	36	\$ 720,000	Universidad Libre
Total Talento Humano		108	\$ 1,440,000	
Compra o Alquiler de Maquinaria y Equipos	Costo unitario	Cantidad	TOTAL	FUENTE QUE FINANCIA
Computadores	\$ 1,000,000	2	\$ 2,000,000	Recursos propios
Software	\$ 60,000	4	\$ 240,000	
Total maquinaria y equipo		6	\$ 2,240,000	
Fungibles	Costo unitario	Cantidad	TOTAL	FUENTE QUE FINANCIA
Libros	\$ 50,000	2	\$ 100,000	Universidad Libre
Papelería y otros	\$ 50,000	1	\$ 50,000	Recursos propios
Total fungibles		3	\$ 150,000	
Otros gastos	Costo unitario	Cantidad	TOTAL	FUENTE QUE FINANCIA
Viajes		0	\$ 0	Recursos propios
Total otros gastos		0	\$ 0	
SUBTOTAL	\$ 3,830,000			
Imprevistos	\$ 114,900.00			3%
COSTO TOTAL DEL PROYECTO	\$ 3,944,900.00			

FUENTE	COSTO A CARGO	%
Tesista	\$ 2,884,900	73.13%
Universidad	\$ 1,060,000	26.87%
Costo total proyecto	\$ 3,944,900	100.00%

7. HALLAZGOS

7.1 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES QUE DEFINEN A *APPLE INC.* COMO EMPRESA LÍDER EN EL MERCADO GLOBAL

Después de tener en cuenta varias opiniones sobre cuáles son las características que han llevado a *APPLE INC.* Al éxito en el mercado global se podría concluir de manera preliminar que son las siguientes las más relevantes:

“Prestaciones:

Los dispositivos *Apple* ofrecen una serie de prestaciones que no todas las marcas pueden ofrecer. La pantalla de retina podría ser un ejemplo, ya que *Apple* se adelanta a la competencia ofreciendo al usuario una tecnología que marca la diferencia y que no tardará en convertirse en un estándar en los futuros productos informáticos.

Plena integración entre software y hardware:

Apple utiliza sistemas operativos hechos a medida para los productos fabricados, obteniendo como resultado que se expresen al máximo las prestaciones del hardware y por lo tanto la experiencia del usuario.

Calidad:

Pocas dudas se nos presentan cuando hablamos de la calidad de los productos de Apple. La combinación entre materiales ligeros y metálicos da una gran sensación de robustez al dispositivo.

Estrategia de marketing:

Fundamental para el éxito de cualquier compañía. *Apple* apostó en su día por anteponer la experiencia del usuario a las características técnicas de los dispositivos desmarcándose de su competencia y que más tarde todos acabaron copiando. Tema aparte son sus increíbles *keynote* (presentaciones) de productos que consiguen generar una gran expectación entre todo el mundo.

Diseño:

Si hablamos de diseño hablamos de Apple, es la gran baza que tiene y utiliza la compañía californiana. El caso del *iPhone* es el más claro, ya que un dispositivo con unas ventas abrumadoras y que lo poseen millones de

usuarios en todo el mundo es percibido por los usuarios como un producto muy exclusivo”.¹²

Apple Inc. Fundamenta la principal característica de sus productos en la innovación de los mismos, pero dicha innovación le es transversal a una serie de pasos, procesos y métodos que conforman la gran estrategia de mercado que utilizan para llegar a los consumidores potenciales y retener a los clientes actuales. Previo al lanzamiento de sus productos y consigo sus innovaciones se implementan estrategias cortas pero precisas y que generen expectativa en el mercado.

El siguiente paso del protocolo consiste en realizar una formal y atenta presentación del producto que está próximo a lanzar al mercado; presentación a la que asisten los medios de comunicación de mayor cobertura e importancia del mundo y del sector tecnológico, a dicho grupo de asistentes se suman empresarios y demás.

No solo se trata de crear expectativa en el mercado, el objetivo principal detrás de esa cortina de expectación es única y exclusivamente el cumplimiento de la promesa de venta, que todo aquello que se les ha contado a los consumidores y al mercado se cumpla a cabalidad.

La originalidad en la producción de sus productos y la innovación de los mismos es la base sobre la cual se sostiene *Apple Inc.* Y es esto lo que le brinda la diferenciación en el sector tecnológico a través del mercado.

El mexicano Juan Carlos Fernández, licenciado en diseño gráfico, ha trabajado para importantes compañías como *Apple*, *Coca Cola* y *Disney* y dio su opinión acerca de este tema, en un importante medio de comunicación:

“¿La identidad es lo que hace valiosa a una marca?

Definitivamente. Si la marca, como elemento de representatividad, de comunicación y de identificación, nació de las entrañas de la identidad de una institución, es una marca exitosa, in copiable, que se conecta con la gente.

¿Por eso Apple es la marca más valiosa del mundo?

Desde el planteamiento de su identidad buscó ruptura. Buscó diferenciarse de los nombres de este tipo de empresas que suelen ser muy técnicos. Eso

¹² Universia. ¿Crees que Apple es empresa líder en tecnología? 2013 (en línea) disponible <http://maclovers.universiablogs.net/2012/11/27/crees-que-apple-es-la-empresa-lider-en-tecnologia/>

hizo que logaran algo importantísimo en identidad gráfica: llamar la atención, capturar la imaginación.

Pero una marca exitosa no es suficiente...

Definitivamente, una marca es tan buena como la empresa a la que representa. Apple lo ha sabido hacer al conectarse con cada uno de nosotros. La experiencia de usar un iPad, un iPhone, de sentirte apreciado por quien la diseñó, de sentir que está dignificando tu inteligencia y tu búsqueda de una experiencia, hace que el corazón se te convierta de verdad en manzana.¹³

En el caso de Apple, una de las fuerzas más grandes que tienen es indiscutiblemente la identidad tan arraigada a sus productos, a sus servicios, a su fuerza de ventas, a su plantel de administrativos, a todos y cada uno de los que componen su organigrama.

Dicha identidad ha sido captada y valorada por el mercado y es este quien a través de su comportamiento se lo redime con fidelización y otorgándole ese valor diferente de las demás compañías del sector.

7.2 VENTAJAS COMPETITIVAS QUE POSEE LA COMPAÑÍA *APPLE INC.* FRENTE A LA COMPETENCIA

LA MARCA:

La principal ventaja competitiva de *Apple* es, sin duda, el poder de su marca. En torno a ella ha construido una estrategia de diferenciación presente en todos sus segmentos operativos y se ha convertido en sinónimo de diseño, innovación y modernidad.

LA DIRECTIVA:

El equipo directivo de *Apple* es uno de los más brillantes de todas las multinacionales tecnológicas. Han logrado anticiparse al consumidor buscando nuevas necesidades de consumo, creándolas y vendiéndolas en un formato bonito.

¹³EL ESPECTADOR. ¿Por qué Apple es la marca más exitosa del mundo? 2013 (en línea) disponible: <http://www.elespectador.com/impreso/vivir/articulo-369500-apple-marca-mas-exitosa-del-mundo>

CAPACIDAD INNOVADORA Y FLEXIBILIDAD

Apple es una de las empresas con mayor capacidad innovadora del mundo. Su balance y su directiva pueden plantear cualquier reto. Por otro lado, la estructura de la compañía es muy flexible y ha sabido adaptarse perfectamente a los cambios de empresa informática a empresa de teléfono móvil ¹⁴

Apple realiza agresivas y completas campañas publicitarias con el fin de sostener su marca en el nivel más alto y diferenciado de los demás, busca contratos de exclusividad con proveedores e intenta blindar con patentes las innovaciones de sus principales productos.

Las tiendas *Apple* constituyen el último paso de esta estrategia de diferenciación, haciendo propia a toda la cadena de valor; a través de una integración total de ventas online y centros de venta propios y/o tercerizados.

En cuanto al *staff* administrativo ha conseguido posicionar *Apple* y toda su parafernalia como elemento indispensable para todos aquellos amantes de la tecnología. No solo ataca nichos de mercados y genera segmentación personalizada, sino que también los ataca ¡y de qué manera!

La capacidad innovadora y la flexibilidad le permiten ser una devoradora de crecimiento. Sin lugar a duda, la *Apple* de hoy nada tiene que ver con la *Apple* de mañana. Pocas empresas pueden hacer esto con éxito y *Apple* es una de ellas.

7.3 PRINCIPALES ACTIVIDADES EN LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING QUE MANEJA LA COMPAÑÍA APPLE INC. DESDE EL AÑO 2000 A LA FECHA.

La estrategia de producto es una de las áreas clave de un plan de Marketing. Si se hace bien, puede influir decisivamente en el futuro de la empresa, como le ha ocurrido a Apple en los últimos años.

Al iniciarse la primera década de 2000, muchos analistas se preguntaban si habría llegado el fin de la era de los *PCs*. Entonces se pensaba que el *PC* había llegado a su madurez, y que no había mucho más que un usuario particular pudiera hacer con un ordenador de lo que hacía entonces, que

¹⁴ Planear es llegar y consumir. Ventajas competitivas de Apple 2013 (en línea) disponible: <http://planeaaryplanear.blogspot.com/2010/05/ventajas-competitivas-de-apple.html>

básicamente era utilizarlo como herramienta de productividad y diseño, de acceso a Internet y como plataforma de juegos.

Sin embargo, en ese mismo momento el mundo de la tecnología estaba pasando por un momento crucial: el de la digitalización de todo. La fotografía, el vídeo, la música, los libros... todo lo que podía ser digital estaba siéndolo y Apple vio en este cambio una oportunidad para diferenciarse una vez más en su estrategia de producto.

Fue entonces, en 2001, cuando Steve Jobs comenzó a hablar de una nueva etapa en la evolución del ordenador. Una etapa en la que éste actuaría como un “*hub*” (centro de actividad) del estilo de vida digital.

Ese papel podía jugarlo perfectamente el Mac, gracias al software que incluía de serie, como iTunes (gestión de música), *iPhoto* (gestión y edición de fotos) o *iMovie* (gestión y edición de vídeos).

Con esta visión en mente, en Apple se dieron cuenta de que, si bien los mercados de cámaras de fotos y de videocámaras digitales estaban maduros, liderados por grandes jugadores como Sony o Canon, el mercado de dispositivos de reproducción de música digital era casi inexistente, con productos inferiores en funcionalidad, capacidad y diseño. Esta fue la razón de que Apple decidiera lanzar al mercado en 2001 su propio reproductor de música, el iPod, que le ayudaría a reforzar el posicionamiento del Mac como el “*hub*” o centro de actividad digital ideal.

El *iPod* se basaba en la misma filosofía de producto que el *Mac*: innovación, facilidad de uso y diseño distintivo. Pero también se diferenciaba porque ofrecía una experiencia completa, pues gracias a *iTunes* el usuario podía organizar su biblioteca musical, e incluso comprar canciones. De esta forma, el *iPod* no era sólo un reproductor, sino un sistema completo de compra, gestión y reproducción de música. Una vez más la integración de *hardware* y *software* característica de Apple volvía a ser un factor diferencial de su estrategia de producto.

El *iPod* logró tal éxito que en 2006, tan solo 4 años después de su lanzamiento, ya representaba un porcentaje de la facturación de *Apple* superior al de los ordenadores personales (cerca de un 40%). En el momento álgido del ciclo de vida del *iPod* (2008), Apple vendió casi 55 millones de unidades.

La decisión estratégica de Apple de posicionarse como jugador clave en el estilo de vida digital fue decisiva para la incorporación del iPod a su gama de productos. Gracias a ésta, en 2007 Apple crecía de forma constante en facturación y su marca volvía a ser reconocida como una de las más innovadoras y más atractivas del mundo. Incluso su gama de ordenadores personales (Mac) ganaba cuota de mercado aprovechándose de la imagen de marca que el iPod confería a Apple.

Pero la era digital seguía avanzando y los teléfonos móviles amenazaban con convertirse en alternativas viables a los reproductores de música digitales, a las cámaras de fotos digitales e incluso a las de vídeo.

Apple era consciente de que el ciclo de vida del iPod estaba llegando a su punto álgido y, ante esta perspectiva, decidió volver a innovar, creando antes que nadie un teléfono móvil capaz de gestionar y reproducir música con la misma facilidad con la que lo hacía el iPod.

Esta decisión era muy arriesgada en su momento. Por un lado, Apple no tenía ninguna experiencia en la fabricación de teléfonos móviles (un tipo de producto bastante complejo) y, por otro lado, este nuevo

producto canibalizaría las ventas de iPod, que en aquel momento suponían cerca del 40% de las ventas de la compañía.

Pero Apple tenía un as en la manga: una tecnología llamada “multitouch” que permitía interactuar con las pantallas táctiles de una forma nueva, utilizando varios dedos a la vez. A partir de esta tecnología creó, utilizando el corazón del MacOS X, un nuevo sistema operativo pensado para dispositivos móviles con interfaz táctil: el iOS.

Así nació el iPhone, que no sólo era un teléfono con capacidades de reproducción de música, como todo el mundo esperaba, sino que se trataba de un auténtico ordenador de bolsillo (de hecho, la funcionalidad de teléfono era lo que peor funcionaba). En cualquier caso, era un producto adelantado a su tiempo que cambiaría por completo el panorama de la telefonía móvil.

En 2007, año del lanzamiento del iPhone, ya existían los Smartphone (categoría a la que pertenece este producto), y la empresa canadiense RIM lideraba este segmento de mercado con su Blackberry. Lo que hizo Apple fue cambiar por completo la categoría introduciendo un producto que, por su tecnología innovadora y su facilidad de uso, atraía a todos los públicos y no sólo a las empresas, que eran el principal mercado de la Blackberry.

Gracias al iPhone la mayoría de personas comenzó a ver el potencial que podía tener un teléfono con unas capacidades y una interfaz similares a los de un ordenador personal.

El iPhone removió por completo los cimientos del mercado de los teléfonos móviles, cambiando no sólo las reglas del juego, sino también a los jugadores.

Tradicionalmente las operadoras (Movistar, Vodafone, etc.) eran quienes tenían el control absoluto del mercado. Dictaban las reglas no sólo en lo referente al servicio de telefonía móvil, sino también en relación a los teléfonos y sus especificaciones. Todos los fabricantes (Nokia, Motorola, etc.) acataban esas reglas.

Apple fue el primer fabricante que cambió este paradigma. Tenía un producto tan innovador y deseable para el público, que le permitió ofrecer contratos de exclusividad a las operadoras a cambio de que éstas se adaptaran al precio y a la experiencia de uso que definía Apple (p.e. el buzón de voz visual o la forma de activación tras la compra).

La aparición del iPhone también cambió la forma en que los clientes percibían el servicio de las operadoras. Hacía tiempo que existía la conexión a Internet desde el teléfono, pero la gente corriente no estaba dispuesto a pagar por él, pues era lento y engorroso. Gracias al iPhone, los consumidores comenzaron a percibir el valor de tener acceso a Internet desde su teléfono, y los planes de datos pasaron a formar parte de las tarifas normales de las operadoras. De hecho, no es descabellado pensar que en el futuro la mayor parte de la factura de telefonía móvil corresponda al servicio de datos.

Otro cambio fundamental que se produjo a partir de la introducción del iPhone fue la aparición de las App (aplicaciones para teléfonos móviles). Apple fue pionera en este campo, siendo consciente de que las aplicaciones son las que dan valor a las plataformas (había sufrido en los años 90 el abandono de los desarrolladores de la plataforma MacOS). Por eso creó la App Store, que permite a cualquier programador de software vender directamente sus aplicaciones para móviles a millones de personas. Hoy esta tienda cuenta con más de 700.000 aplicaciones que han sido

descargadas más de 25.000 millones de veces por usuarios de todo el mundo.

De esta forma, y gracias al iPhone, Apple en 2007 consiguió no sólo defender su posición en el ámbito del estilo de vida digital, sino que además entró con fuerza en un mercado mucho mayor y con más futuro: el de la telefonía móvil.

Así, tan sólo 10 años después de la vuelta de Steve Jobs a Apple, ésta ya no era una empresa de ordenadores. De hecho, en 2010 cambió su denominación social, pasando de llamarse Apple Computer, Inc. a denominarse Apple, Inc.

En septiembre de 2012 Apple lanzó la 6ª versión del iPhone (el iPhone 5) y anunció que, desde su lanzamiento cinco años antes, había vendido más de 400 millones de productos con el iOS (incluyendo iPhone, iPad e iPod). Algunos analistas estiman que alcanzará los 1.000 millones en 2015. Cifras increíbles, especialmente si tenemos en cuenta que Apple estaba a punto de desaparecer en 1997.¹⁵

A través de este corto pero sustancioso recorrido cronológico se puede observar de qué manera ha actuado *Apple Inc.* A lo largo de la última década, con una visión futurista, con un plan de crear necesidades de consumo por medio de la innovación y posteriormente satisfacer dichas necesidades.

Apple toma lo que el mercado no cree necesitar para luego convertirlo en algo primordial de nuestra cotidianidad, algo así como arrastrar tus sueños a tal punto de convivir con ellos en tu diario vivir, y lo más importante, que te guste ese cambio.

Pasar de estar al borde de la quiebra a ser la empresa más representativa del mercado tecnológico a nivel mundial y ser cabeza principal del *top of mind* del consumidor de dicho sector es un claro y marcado acto de gallardía, de jerarquía y de audacia.

La empresa *Apple* constantemente está actualizando sus estrategias de marketing teniendo siempre en cuenta los siguientes aspectos

Cultivan un aire de Misterio e Intriga al máximo.

Muchas empresas hacen todo lo posible para preservar la confidencialidad durante la fase de desarrollo de un producto, pero Apple es un maestro de este tipo de campañas de marketing, alargando el suspenso por el tiempo que sea posible.

Crean la ilusión de escasez para aumentar la demanda

¹⁵ Marketing democrático. Estrategia de producto: el caso de *Apple* 2013 (en línea) disponible: <http://marketingdemocratico.com/2012/09/03/estrategia-de-producto-el-caso-de-apple-1-de5/>

Los vendedores de productos de lujo se han dado cuenta de que la escasez (real o percibida) hace un producto más deseable y aumenta la demanda.

La escasez no sólo aumenta el valor de un producto, sino que impulsa a los indecisos a dar el siguiente paso y comprar.

Es por eso que se trata de la táctica favorita de los fabricantes de bolsos de diseñador y otros bienes de lujo. Por ello, Apple ha encontrado sus propios caminos en esta táctica.

Se centran en una experiencia “amigable” para el cliente.

Los productos de Apple siempre han sido diseñados para ser diferentes, agradables y acogedores. Digo “amigable” porque una de los objetivos primordiales de todos los productos de Apple es la eliminación de la complejidad en favor de la facilidad de uso con características innovadoras.

Sorprenden a los clientes a través del diseño y embalaje

Steve Jobs fue uno de los primeros líderes tecnológicos en darse cuenta que el diseño hermoso puede ser un diferenciador de producto importante. Cada punto de contacto transmite una imagen de marca moderna y minimalista desde el diseño del producto, su envase, e incluso la tienda de Apple.

Crean una apasionada comunidad de fans alrededor de la marca con sus valores de marca

Mientras que otros fabricantes tecnológicos ven sus productos como simples utilidades, Apple es todo lo contrario: cool, amable, y de alta calidad. Apple ha creado una cultura de marca que ha atraído a una comunidad apasionada de seguidores que se identifican con la capacidad de innovación, sencillez y frescura de la marca.

Son aficionados apasionados que conocen toda la familia de productos de Apple y siempre procuran comprar el producto más reciente inmediatamente al ser lanzado, incluso si eso significa hacer cola durante horas. Es todo un fenómeno digno de contemplar.¹⁶

Generar expectativa es una de las principales y más fuertes actividades realizadas en las estrategias de marketing, ya que permite jugar con el subconsciente, el inconsciente y el consciente del consumidor de manera respetable, responsable, saludable y amigable. Para ser más exacto y explícito es necesario citar un ejemplo concreto

¹⁶ Herramientas de marketing, José Vega. 5 Estrategias que *Apple* usa para crear Sensacionalismo 2013 (en línea) disponible: <http://blogueaygana.com/herramientas-marketing-apple-sensacionalismo/>

Crear necesidad y satisfacerla es la base de su misión operativa, y a esto juega Apple con respecto a sus productos: apenas una hora después de que el *iPhone 5* salió a la venta para pre-órdenes el 14 de septiembre de 2012, el sitio web de *Apple* informó que la fuerte demanda había hecho necesaria la entrega retrasada.

Apple agregó la ilusión de escases al permitir a los clientes reservar el teléfono. La táctica funcionó, ya que el iPhone 5 estableció el primer día un récord de ventas a nivel mundial.

Una actividad liviana pero marcada dentro de una estrategia de marketing de la cual se vale Apple a la hora de hacer la introducción de uno de sus productos al mercado.

A veces el físico es tan estéticamente atractivo que por momentos nos olvidamos de que tan bueno es su contenido, Es por esto que *Apple* no solo brinda un excelente producto, a excelentes precios, con excelente acompañamiento pre-venta, venta y post-venta, sino que también adhiere a dicha integración un hardware “bonito”. Esto permite encontrar un atractivo visual, un diseño, logotipo o una forma para que la marca pueda adueñarse de la mente de los clientes. Trata de tener una identidad visual que sea instantáneamente reconocible como *Apple*.

8. CONCLUSIONES

"La innovación es lo que distingue a un líder de un seguidor." –Steve Jobs

- *Apple inc.* es una empresa innovadora que se ha mantenido como líder en el mercado de la tecnología por su gran desempeño a la hora de realizar estrategias de marketing, mantener la mejor calidad en sus productos, presentaciones y diseños, la empresa ha sabido posicionar su marca a tal punto que ha creado una cultura *Apple* alrededor del mundo. Tienen claro que la innovación es la llave de la puerta que conduce al éxito, su fundador Steve Jobs sostenía que “muchas veces la gente no sabe lo que quiere hasta que se lo enseñas” y es lo que la empresa hace, se adelanta a los deseos del consumidor, crean nuevas necesidades y las satisface.
- Sin duda alguna una de las principales ventajas de *Apple*, es el poder que ha generado su marca, gracias a esta estrategia de diferenciación ha logrado fidelizar clientes que es uno de los mayores retos de cualquier empresa, y ha logrado mantener su nivel de recordación en estándares altos, la manzana de *Apple* se ha convertido en un sinónimo de elegancia, innovación y modernidad su lema “*think different*” ha sido una de las campañas publicitarias más representativas, a nivel mundial.
- La empresa *Apple* se ha preocupado por establecerse en mercados emergentes, apuesta por tener presencia en todo el mundo, y lo ha estado logrando con gran éxito, abrirse a nuevos mercados representa crecimiento para la empresa.
- Uno de los objetivos de *Apple* es hacer los mejores productos del mundo y llevar el mensaje que la excelencia sobrepasa cualquier barrera incluso el precio manteniendo así liderazgo en su diferenciación, teniendo en cuenta la teoría de Michael Porter ellos generan más valor para el comprador que el que le proporcionan los competidores y, por lo tanto, permite un precio superior.

9. BIBLIOGRAFÍA

- *Apple's 2012 Annual Report: More Employees, More Office Space, More Sales*, 2012. {En línea}. {Consultado 29 de Mayo 2013} Disponible en: [Macrumors.com](http://www.macrumors.com)
- Caixabank. S.A. Diccionario de términos económicos y financieros 2013 (en línea) disponible en: http://portal.lacaixa.es/docs/diccionario/D_es.html#DIFERENCIACION-DE-PRODUCTOS
- EL ESPECTADOR. ¿Por qué *Apple* es la marca más exitosa del mundo? 2013 (en línea) disponible: <http://www.elespectador.com/impreso/vivir/articulo-369500-apple-marca-mas-exitosa-del-mundo>
- Estadísticas Clave, *Apple Inc.* (AAPL), 2013. {En línea}. {Consultado 29 de Mayo 2013} Disponible en: <http://es.finance.yahoo.com/q/ks?s=AAPL>
- Glosario relacionado con los negocios internacionales 2013. {En línea}. {Consultado 16 de junio 2013} Disponible en: <http://negociosinternacionalupc.blogspot.com/2012/10/glosario-relacionado-con-los-negocios.html>
- Herramientas de *marketing*, José Vega. 5 Estrategias que *Apple* usa para crear Sensacionalismo 2013 (en línea) disponible: <http://blogueaygana.com/herramientas-marketing-apple-sensacionalismo/>
- HERNANDEZ SAMPIERI Roberto. Metodología de la investigación, castillo Ediciones, 2005.
- *Marketing* democrático. Estrategia de producto: el caso de *Apple* 2013 (en línea) disponible: <http://marketingdemocratico.com/2012/09/03/estrategia-de-producto-el-caso-de-apple-1-de5/>
- Norma Técnica Colombiana 1486. Documento NTC 1486.

- Norma Técnica Colombiana 4490. Referencias Documentales para fuentes de información electrónica. Documento NTC 4490
- Norma Técnica Colombiana 5613. Referencias Bibliográficas. Documento NTC 5613
- Planeación Estratégicas, Julio Carreto, 2013. {En línea}. Disponible en <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Planear es llegar y consumir. Ventajas competitivas de Apple 2013 (en línea) disponible: <http://planeaaryplanear.blogspot.com/2010/05/ventajas-competitivas-de-apple.html>
- PORTER, Michael E. Líderes del *Mangement*. Ediciones 2006. España. Deusto Editores 2006 P. 7,36,40,60
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Séptima edición. Santafé de Bogotá.3R Editores, 1997. capítulo I (pág. 22)
- Posicionamiento en el Merado, 2013. {En línea}. {Consultado 16 de Julio 2013} Disponible en: <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>
- SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. Séptima edición. Santafé de Bogotá.3R Editores, 1997. capítulo I (pág. 17)
- Universia. ¿Crees que Apple es empresa líder en tecnología? 2013 (en línea) disponible <http://maclovers.universiablogs.net/2012/11/27/crees-que-apple-es-la-empresa-lider-en-tecnologia/>